

Norbert THOM

SZEMÉLYZETI MENEDZSMENT - FEJLŐDÉSI TENDENCIÁK ÉS JÖVŐTÁVLATOK*

A tanulmányban különös jelentőséget kap az a kérdés, hogy miképpen tudják támogatni a személyzeti menedzsment funkciói a vállalat változási/változtatási képességét, és hogyan tudnak a vállalati tudásbázis bővítéséhez hozzájárulni. A vállalati környezet átalakulásának dinamizmusa következtében ez a képesség nagyon sok vállalat és állami intézmény számára a jövő nagy, döntő kihívása lehet.

A személyzeti menedzsment önálló tudományterületként a német nyelvű egyetemeken és főiskolákon az utóbbi évtizedekben terjedt el (Scholz 1994, Hentze 1994, Hentze 1995, Drum 1995, Berthel 1997, Bühner 1997, Oechsler 1997, Ridder 1999, Gaugler-Weber 1992). Ezen kívül a gazdasági életben is erősödött a tudomásulvétele annak, hogy az emberi erőforrás termelékenységse, motivációja és kreativitása a piaci versenyképesség döntő elemének mutatkozik, amely hozzájárulhat a vállalati összérték emeléséhez. E tanulmány előterében nem az a kérdés áll, hogy vajon a személyzeti menedzsment részaspektusainak funkciófelelősségei milyen meghatározott helyet találnak maguknak a vállalati folyamatokon belül, hiszen azt nem utolsó sorban a jogi szabályozás is befolyásolja – mellyel jelen tanulmányban közelebbről nem kívánunk foglalkozni –, hanem a tanulmány gondolatmenete sokkal inkább a személyzeti menedzsment különböző részfunkcióinak belső jelentésére orientál.

*

A tárgyalt téma terület meghatározása az utóbbi évtizedekben többször változott. Kezdetben gyakran egyszerűen személyzeti munkáról beszéltek; később a *személyzeti gazdálkodás* terminológia terjedt el, majd legutóbb a személyzeti menedzsment vagy a HR menedzsment meghatározás vált dominánssá.

* Fordította: Zöldréti Attila

A személyzeti menedzsment részfunkcióinak tárgyalása során ezeket a részfunkciókat három alapkategóriába sorolom, úgymint folyamat- és keresztmetszetfunkciók, valamint metafunkció. (1. ábra)

1. ábra

A személyzeti menedzsment részfunkciói

Metafunkció stratégiai személyzeti menedzsment					
Keresztmetszetfunkciók		Folyamattfunkciók			
Személyzeti controlling	A személyzeti kapacitásszükséglet meghatározása	A személyzeti kapacitás bővítése	A személyzeti kapacitás fejlesztése	A személyzeti kapacitás alkalmazása	A személyzeti kapacitás megtartása
Személyzeti marketing					
Személyzeti információk					
A személyzeti menedzsment szervezete					

A következőkben az egyes funkciókat és azok jövőbeli kihívásait, valamint – azokhoz kapcsolódóan – a szerző saját tapasztalatokon alapuló becslését és értékelését mutatom be. Az elméleti szempontokkal való ütköztetés jelen tanulmánynak nem feladata.

A stratégiai személyzeti menedzsment metafunkciója

Alapvetően minden vállalatnak tisztáznia kell a kérdést, hogyan kívánja jövőbeli sikerpotenciálját fejleszteni. A munkatársak képességpotenciálja is a sikerpotenciálhoz tartozhat (Prahalad–Hamel 1990). Ebből kiindulva egy általános következtetést lehet megfogalmazni: Az össz-vállalati, ill. az ahhoz tartozó egyes üzleti területek stratégiájának minden megfogalmazásánál meg kell gondolni, milyen személyzeti erőforrással lehet az adott stratégiát megvalósítani. Egy távolabb vezető követelmény lehetne, hogy lényegében a stratégia kidolgozása során tekintettel kellene lenni a jelenlegi és jövőbeli személyzeti erőforrások meglévő, illetve fejlesztéssel elérhető képességeire. Ezzel szemben – legalábbis a svájci nagyvállalatok gyakorlatában – megállapítható (Thom–Zaugg 1999), hogy a vállalati stratégia fejlesztésében a személyzeti dimenziót nem minden esetben kezelik a stratégia integrált részeként. Gyakran van az, hogy a személyzeti potenciál bővítése vagy fejlesztése vonatkozásában az elvárás csupán az, hogy a stratégiából levezetett meghatározott értéket biztosítsák, és abban csak elsődleges finanszírozási és piaci aspektusok játszanak szerepet. A szerző felfogásában a jövőbeli személyzeti menedzsment azt követeli, hogy esélye legyen arra, hogy a stratégiai megfontolások kezdetétől annak integráns részét képezze. Ehhez minden olyan személy megfelelő képzettsége szükséges, akik a stratégiaképző folyamatban döntő szerepet játszanak.*

A személyzeti menedzsment folyamatfunkciói

A személyzeti menedzsment alapfunkcióit folyamatba rendezhetjük, mely a személyzeti kapacitás szükségletének meghatározásától a kapacitásfelesleg leépítéséig terjed.

A személyzeti kapacitásszükséglet meghatározása

Alapvetően a jövőben is a következő alapkérdésről szól a személyzeti kapacitásszükséglet tervezése: Mennyi munkaerőre (mennyiségi aspektus), milyen képzettséggel és képességekkel (minőségi aspektus), előreláthatóan milyen helyszínen (területi aspektus) és milyen hosszán (időbeli aspektus) van szükség ahhoz, hogy a vállalati fel-

* Ezzel a kérdéssel a személyzeti menedzsment szervezete című fejezet is foglalkozik.

adatokat hatékonyan teljesíteni lehessen. Tehát a személyzeti kapacitás megkívánt állapotának tervezéséről van szó. Ez a tervezés a jövőben különösen nehéz feladatnak fog bizonyulni. Az utóbbi években egyre jobban távolodunk az úgynevezett tervezett álláshelyek megközelítéstől és mindig újabb formákban gondolkozunk, amelyekkel a szükséges kapacitást mennyiségben és minőségben biztosítani tudjuk. A legnagyobb bizonytalanság abból adódik, hogy a stratégiai időhorizont a legtöbb vállalkozás számára lerövidült, miáltal az összvállalati fejlődés tervezhetősége nehezebb lett. Eltekintve ettől a metszettől, a stratégiai személyzeti menedzsmentnek egyéb problémákkal is szembe kell néznie, amelyek a nettó személyzeti szükséglet meghatározását megnehezítik. Többek között ezekhez a nehézségekhez tartozik az egyes meghatározott csoportok várható változásának előre jelzése (pl. felmondás, nyugdíjazási időpont megválasztása). Ez összefüggésben van a munkavállalónak mint individuumnak a munkáltatóval szemben nehezen meghatározható lojalitásával (és viszont), és megfelel annak az erősödő tendenciának, hogy a munkavállaló hivatali karrierjét nem köti egyetlen vállalathoz, hanem sokkal inkább igyekszik kihasználni a különböző foglalkoztatási lehetőségekben rejlő fejlődési lehetőségeket. A pótlólagos munkaerő-szükséglet meghatározása is nehezebb lett, mert a szervezeti változások (pl. fúziók, szervezetátalakítási programok) száma már most is és a jövőben is sokkal nagyobb, mint az elmúlt időszakban volt. Ehhez jönnek még az új beruházások, amelyek pótlólagos munkaerő-szükségletet generálhatnak. Ezek a beruházások a vállalati stratégiai döntésekhez kapcsolódnak és magyarázzák a vállalati stratégiai időhorizont – előzőekben kifejtett – dinamizálódását és lerövidülését. Összességében a vállalatoknak egyre inkább arra kell berendezkedniük, hogy a személyzeti kapacitásszükséglet meghatározásáról rugalmas módon gondolkozzanak (pl. határozott idejű munkaviszony, munkaerő-leasing, projektfüggő kooperációs formák). Ezzel elkerülik az esetleges jogi problémákat és egyúttal megtartják a változó környezethez való alkalmazkodáshoz szükséges szabad cselekvési teret (pl. új stratégiák, új keretek és megváltoztatott vállalati kultúra kialakítása).

A személyzeti kapacitás bővítése

A személyzeti kapacitásbővítés estében arról van szó, hogy a lefedetlen munkaerő-szükséglet – az üzemi teljesítmény-előállításához megkövetelt mértékű – mennyiségben, minőségben és területi és időbeli tekintetben is

rendelkezésre álljon. Ezen a területen a jövőben az üzemeknek intenzívebben kell a munkaerőpiac kutatásával foglalkozniuk (Scherer 1990), hogy időben felismerhessék, milyen lehetőségeket kínál a belső és külső munkaerő-beszerzési piac. A munkaerőpiaci kutatás szükségességének magyarázata többek között a demográfiai fejlődéssel függ össze (az idősebb korosztályok jobb kihasználása, a szűk keresztmetszetek időbeli felismerése a fiatalabb generációk esetében). Az üzemeknek egyre elmélyültebben kell foglalkozniuk egy szenzibilis, puha faktorral. A jelenlegi munkaerő-közösségen belül és kívül futó vállalati arculatkutatásra gondolunk ezzel összefüggésben. A vállalati arculat döntő faktornak bizonyul a munkaerőpiac aktivitásában és meghatározza a vállalat esélyeit az új személyzeti kapacitások megnyerésénél. Ezeket az esélyeket messzemenően formálja az üzemi ösztönzőrendszer kialakítása, valamint a jelenlegi foglalkoztatottak megelégedettségének módja és kifejeződése. A személyzeti kapacitásbővítés eszközeinek megválasztása területén a vállalatok egyre erősebben célcsoportokat különböztetnek meg (pl. vezetők, szakterületi specialisták, fiatalabb és tapasztaltabb munkaerő), és célcsoportoknak megfelelő eszközöket alkalmaznak. (Zaugg 1996). Példásképpen lehet említeni, hogy az utolsó öt évben az elektronikus állásbörze használata a fiatalok körében nagyon jelentőssé vált. Ennek megfelelően a vállalatok ezen a területen jelentős beruházásokat hajtottak végre. Ezzel reményeik szerint a bővítési folyamatot racionalizálhatják és a kiegyenlítődés magasabb fokát remélik elérni a munkaadói kínálat és a munkavállalói kereslet között. A személyzeti bővítés területén az üzemi vagy vállalati személyzeti osztályon kívül nagyon sok specializált személyzeti szolgáltatás terjedt el. Ezek a legjobb esetben általában jelentenek hasznot, hogy jobb munkaerőpiaci ismereteik segítségével csökkentik az alkalmazási kockázatot az általuk végzett előszelekcióval, szem előtt tartva az alkalmazó követelményprofilját és a foglalkoztatandó személy környezetét. A kiválasztás eszközei folyamatosan differenciálódnak. A klasszikus eszközök mellett mindenek előtt a „Assessment-Center”-ek különböző formái terjedtek el. Nemzetközi összehasonlításban Svájcban belül a grafológiai szakértés viszonylag nagy jelentőséget kapott. A kiválasztási folyamat támogatásának trendje mindazonáltal a többdimenziós támogatás irányába kell, hogy haladjon. Egy egyedülálló eszköz vagy módszer használata önmagában egyre kisebb jelentőségű a személyzeti kapacitásbővítés befejező fázisának alakításában. A munkaerő alkalmazásának bevezető folyamatában még jelentős hatékonysági tartalékok talál-

hatók. Továbbra is alábecsülik a szakmai és vállalati kultúra tekintetében a célzott bevezetés jelentőségét. Egy új dolgozó motivációja és termelékenysége tartósan javítható a mindenkor szakmai vezető által jelentősen támogatott tudatos, testreszabott konstrukció által.

A személyzeti kapacitás fejlesztése

A személyzeti kapacitás fejlesztésénél a jövőben is arról lesz szó, hogy az álláshely követelményprofilja és az állásbetöltő képzettség- és képességprofilja a lehető legjobban megfeleljenek egymásnak. A személyekről (adottságok, tulajdonságok), a szervezeti egységekről (követelményprofil) és a lényeges piacokról (munkaerőpiac, képzési piac) szerzett információk alapján lehet vállalati döntést hozni a képzési folyamatokról (Thom 1992). A kitűzött képzéssel a munkavállalónak olyan helyzetbe kell kerülnie, hogy a jelenlegi és jövőbeli követelményeket teljesítse. Ehhez a munkavállalónak vállalkoznia kell különböző képzési technikákban való részvételre. Az informatikai alapok területén a potenciálbecslés további jelentőséget nyert. Rendelkezik-e a munkatárs horizontális (más funkciókban való alkalmazás), vertikális (felelősség-növekménnyel járó feladat ellátása) és interkulturális (más kultúrkörnyezetben való alkalmazás) fejlődési lehetőséggel? A különböző szervezeti egységek követelményeinek becslése a gyakori szervezeti változások miatt egyre nehezebbé válik. A munkaerőpiac a globalizált vállalatok számára volumenében növekedett, de nem feltétlenül vált átláthatóbbá. Hasonló érvényes a képzési piacra is, ahol a nagyvállalatok maguk már nem képesek a külső ajánlatok egészét átlátni. A képzésvonzatú folyamatok területén a német nyelvterület továbbra is nagyon versenyképesnek számít (Münch 1999). Ez alapvetően a képzés területén egyértelműen felismerhető reformtörékvéceknek, valamint a továbbképzési lehetőségek rendkívül sokoldalú kínálatának köszönhető. A gyors technológiai változás következtében sok vállalat és intézet tett szert jelentős hatáskörre a képzés területén. A munkaerő munkaerőpiaci képességei érdekében a jövőben is szükséges a kialakult képzési kompetenciák megőrzése.

Az álláshellyel összefüggő személyzeti kapacitásfejlesztés területén is egyre növekvő variációgazdagság figyelhető meg. A karriertervezés is változik. A hagyományos életpályák mellett a haladó munkáltatók megnövelt mennyiségben kínálnak egyenértékű perspektívákat szak- és projektéletpályák formájában (Domsch 1994). A munkavállalóknak meg kell ragadniuk a lehető-

séget kompetenciájuk bővítéséhez, és nem szabad karrierlehetőségeiket csak a tisztán hierarchikus felemelkedésre leszűkíteniük. Ehhez a vállalatoknak anyagi ösztönző rendszerüket szabadabbá, függetlenné kell tenniük a hierarchikus struktúrától. Ez hozzájárul ahhoz, hogy az alternatív életpályák vállalaton belüli státusa hosszú távon többé ne maradjon el a hagyományos hierarchikus előrelépés mögött. A személyzeti kapacitás fejlesztése jelentékeny mértékben a szervezetfejlesztéssel van összeköttetésben (Thom–Zaugg 1955). Mivel a változásmenedzsment számára a szervezetfejlesztés alkalmazott koncepció, a személyzeti kapacitásfejlesztés a jövőben sem kap kisebb szerepet, amint ez a legutóbbi tíz évben megfigyelhető volt. Az utóbbi időben igen erősen tárgyalt és a gyakorlatba is átvitt tudásmenedzsment új kihívásokat jelent a személyzeti kapacitásfejlesztés számára.

A személyzeti kapacitás alkalmazása

A személyzeti kapacitás alkalmazásánál a munkaerőnek a teljesítendő feladathoz történő konkrét hozzárendeléséről van szó. Eközben ismét mennyiségi, minőségi, térbeli és időbeli aspektusokra kell tekintettel lenni. Az elmúlt évszázadban a munkahelyek kialakításának olyan tendenciája volt megfigyelhető, amely minden bizonnyal az új évszázadban is folytatódni fog. Az iparosodási folyamat keretei között erős specializációt éltünk át, amely – bár hatalmas teljesítménynövekedést hozott –, a munkaerő alkalmazhatósági képességét (munkaerőpiaci képességét) és motivációját negatívan befolyásolta. Ezután jöttek a munkakörbővítésre vonatkozó elsődleges megfontolások, melyeket csak később követtek a munkakörnyegrapításra vonatkozó tényleges intézkedések. Ez aztán a „Empowerment” koncepciójában fejlődik tovább (Hammer–Champy 1993). Itt nem csak arról van szó, hogy a munka tartalmát pl. a tervezés kérdéseiben több szabadságfokkal kell gazdagítani hanem, hogy a munkaerőt teljesítőképes információtechnológiai eszközökkel lássuk el és képzési intézkedésekkel a munkaerőt olyan helyzetbe hozzuk, hogy legyen bátorsága új szabad cselekvési terét kihasználni és képességeket felmutatnia az új követelményekkel szemben.

A személyzeti kapacitás alkalmazásának fontos szerepe lehet a részautonóm csoportok fejlesztésében, akik számára a feladatteljesítési folyamattal összefüggő felelősség – meghatározott peremfeltételek és előírások betartása mellett – messzemenően átruházható. Ez csak akkor lehetséges, ha előzetesen jelentős képzési intézke-

dések történtek, és ha a vállalati kultúra az autonómia és a szubszidiaritás értékeit hangsúlyozottan tartalmazza.

A személyzeti kapacitás alkalmazásának további lényeges területe az időbeli és térbeli dimenzió. Már a XX. század kilencvenes éveiben erős tendenciákat lehetett megismerni a rugalmas munkaidő-rendszerek tekintetében. Többségében túlsúlyban vannak még a rugalmasságtétel klasszikus formái (csúsztatás, változó munkaidő), azonban egyre erősebb lesz az igényesebb rendszerek terjedése (pl. időautonóm munkacsoportok, éves munkaidő-keret, hosszú távú szabadságok), annak ellenére, hogy ezek jelentős belső koordinációt igényelnek (Blum 1999). Végezetül a vállalatok a munkacsúcsok megnövekedett problematikájának költséghatékony harmonizálása érdekében reagálnak a rugalmas munkaidőre vonatkozó egyre bővülő ajánlatukkal (Thom–Blum 1998). A munkaidő-reformmal a vállalatok számára olyan személyzeti potenciál tárul fel, amellyel általánosan szabályozott munkaidő esetében nem rendelkeztek (pl. részmunkaidősök, magas képzettségi és szerepvállalási kötelezettségekkel). Az információtechnológiai fejlődés megengedi a képzett, minőségi munkavégzésben is a részmunkaidőt. Ez azonban a további karrierépítés tekintetében nehéz kérdéseket vet fel a társaságba való integráció, a vállalati információáramlásba való beágyazódás és a további esélyérzékelés tekintetében. Mégis a részmunkaidő kiszélesedésével kell számolni, mivel az ingatlanok költségei, az agglomerizációk közlekedési viszonyai és az információtechnológia súlyos érveket állít mellé.

A személyzeti kapacitás megtartása

Ebben a folyamatfunkcióban a személyzeti kapacitásgazdálkodás eszközeinek bevetéséről van szó, amelyek a munkaerő teljesítményét stimulálják, és adott esetben a teljesítmény növelését ösztönzik. Azok után, hogy évtizedeken keresztül a materiális ösztönzőkre szűkült le a vita, mára a kiegyensúlyozott koncepció áll az előtérben. Magán a finansiális ösztönzésen belül is jelentős differenciálódás következett be, amelynél a teljesítményorientáltság és a rugalmasság támogatása jelentősen nagyobb szerepet játszik. Az immateriális ösztönzőkön belül egyre nagyobb jelentőséget kap a munkaidő, a személyi fejlődés lehetősége, a részvétel a kommunikációs folyamatokban, különböző társasági tagságokkal való elismerés és támogatás stb. A megkülönböztetést a külső és belső eredetű motiváció között messzemenően felismerték és alkalmazták, és a jövőben is a vállalati ösztönző rendszer formáját

lényegesen kell, hogy inspirálja. Különösen az átlagon felüli képzettségűek csoportjánál bizonyul maga a munka ösztönzőnek, a munkával összekötött kihívások és személyes tanulási lehetőségek által. A kombinált ösztönzés alkalmazásánál arra kell tekintettel lenni, hogy a belső eredetű ösztönzést (pl. értelmes munka teljesítésével járó élmény) a külső eredetű ösztönzők (pl. speciális anyagi ösztönzők) ne nyomják el. Az összdíjazás növekvő variabilitása különböző kapcsolódási pontokkal van összekapcsolva. Az egyéni teljesítmény mellett gondolni kell az eggyel magasabb síkon megjelenő csoport, illetve szervezeti egység teljesítményére, a legmagasabb beosztású személyek esetében pedig figyelembe kell venni a vállalati teljesítmény alakulását. Az alkalmas kapcsolódási pont megválasztásánál különösen arra kell figyelni, hogy a mindenkor személy az ő saját kompetenciájával a fizetési változatokat befolyásolni tudja. A rendkívüli teljesítmények elismerésére ezután is külön prémium szükséges, mivel ebben az esetben nem tervbázisú ösztönzésről van szó. A „Fringe Benefits”-nél a szervezeti egységek esetében az ösztönzés független a vállalati teljesítménytől, vagy akár a személyi teljesítményektől (Bachmann 1998). Ezen a területen egyes svájci vállalatok óriási konstrukciók kreativitást mutatnak (pl. bevásárlási kedvezmények, adó- és jogtanácsadás, sportlétesítmények használata). A jövőben jobban meg kellene vizsgálni, vajon az ilyen ösztönzési elemekkel elérhető-e kívánatos kapcsolat a munkavállaló teljesítménye és a vállalati célok között. Növekvő mértékben kell támogatni a stratégiaorientált ösztönző elemeket, amelyek összességükben a vállalati érték emeléséhez járulnak hozzá és ezekkel kell a vállalati gondolkodást és az innovációt támogatni. Adódik a kérdés, vajon részt vesz-e a menedzsment az értéknövelésben azon vállalatoknál is ahol a vállalat nincs a tőzsdére bevezetve és így nem rendelkeznek igazi részvényárfolyammal. Ez valóban csak a vállalati érték komplex számításával és egy hosszabb időhorizont vizsgálatával lehetséges. Még mindig nyitott kérdés az egész anyagi ösztönzésen belül a díjazás értékorientált részének aránya. Az ösztönzőrendszer stratégiai kialakításához tartozhat az is, hogy a díjazás a stratégiai mérföldkövek elérésével van összekapcsolva (pl. meghatározott projektfázis eredményes befejezése, vagy meghatározott piaci pozíciók elérése).

A személyzeti kapacitás leépítése

A személyzeti kapacitás leépítése alatt a kapacitásfelesleg megszüntetését értjük mennyiségi, minőségi, térbeli és

időbeli tekintetben. A vállalati környezet változásának növekvő dinamikáját és a strukturális változások gyakoriságát tekintve a vállalatok a személyzeti kapacitásleépítés differenciált eszközrendszerével élnek. A tömeges leépítés megmarad az utolsó megoldási kísérletnek (Ultima Ratio) és a személyzeti kapacitásfelesleghez kapcsolódó időbeli intézkedésekkel lehetőleg el kell kerülni. Mára a vállalatok differenciált eszközrendszert fejlesztettek ki a közvetlen és közvetett leépítésre. A határidős szerződések nem meghosszabbítása, a személyzeti leasing leépítése vagy a vállalaton belüli áthelyezés felerősítése az indirekt leépítés intézkedései. A rugalmas munkaidőrendszer kihasználása is kínálja a lehetőséget a feladatok és a kapacitások jobb összehangolására. Az utóbbi években elterjedtek az álláskihelyezés különböző formái (Mayerhofer 1992) Az eredetileg egészen kis szegmensre, vagyis a felső és legfelső vezetés tartálékolására kiterjedő álláskihelyezés mára egyre több álláskihelyezésre terjed ki egészen a csoport, illetve szervezeti egység szintjéig. A válás ilyen konstruktív formáinak segítségével kísérlelnek meg az üzemek felesleges költségeket elkerülni (pl. áthelyezés egy jelentéktelen pozícióba) és a munkáltató munkaerőpiaci „jó üzenetét” megőrizni. Bár az álláskihelyezéssel nem tudunk új munkahelyeket teremteni, a meglevő releváns munkaerőpiaci kínálat jobb bemutatása és mindenekelőtt az individuális megbeszélés a leépített munkaerővel, adalékot ad a munkaerő számára új orientáció megtalálásához, amely az ő alapvető képességeinek legjobban megfelel. Tekintve az átstrukturálódási hullám töretlenségét, a jövőben is az álláskihelyezési szolgáltatás iránt növekvő igénnyel kell számolni. Természetesen ezenkívül más problémamegoldó módszerek fejlesztése is szükséges a személyzeti kapacitásfelesleg leépítésére. Példaszerűen gondolhatunk a kedvezményes kamatozású kockázati tőkejuttatásra az egykori dolgozók részére, akik ezzel az önállósulást választják.

A személyzeti menedzsment keresztmetszeti funkciói

A keresztmetszeti funkciók együttes jellemzője abban áll, hogy azok minden eddig említett folyamatfunkciót befolyásolni tudnak. A továbbiakban a személyzeti controlling, a marketing, az informatika és a személyzeti menedzsment szervezetét mutatom be.

Személyzeti controlling

A személyzeti controllingnak kell minden személyzeti gazdálkodással összefüggő kérdésben a tervezés, a veze-

tés, valamint az információellátás támogatásához hozzájárulnia. A személyzeti controlling keretében különböző differenciált mutatószám-rendszereket fejlesztettek ki. Egyedi mutatókat határoztak meg és ezáltal megfelelő intézkedéseket lehet hozni. Például az utóbbi időben bővül a hibaidő meghatározására végzett felmérések száma, melynek eredményei a menedzsment szisztematikus intézkedéseinek alapjait jelentik. Ezek az intézkedések többek között a munkaidő-szerkezet javításának, az ösztönzőrendszer felülvizsgálatának, a képzési folyamatoknak és a belső kommunikációnak a területeire eshetnek. Látva a mutatószámrendszer-képzés lehetőségeinek javulását, óvni kell annak inflálódásától. Az összefüggést a mutatószám és a mögötte húzódó humángazdálkodási cél között mindig egyértelműen ki kell dolgozni. A személyzeti controllingban a személyzeti dimenziót nem szabad elhanyagolni. Egyre több vállalat alkalmaz szisztematikus kérdőíves felméréseket, amelyek eredményei a személyzeti menedzsment megjavításához adhatnak adalékokat. Emellett különleges figyelmet kap a kérdőívekben a munkaerő elégedettségével való törődés, mely célszerűen különböző dimenziókba differenciálódik. A kérdőíves eredmények értelmezésének egyik fontos pontja annak megállapítása, vajon változott-e a megkérdezettek elégedettségi szintje a legutolsó megkérdezés óta (Bayard 1997). A mutatószámok kiértékelésekor (pl. fluktuáció) mindig jelentős értelmezési játéktér adódik a mindenkor ható befolyásoló nagyság vonatkozásában. Sok esetben több okot kell feltételeznünk. Az értelmezésnek végül a humángazdaság tudományos eredményeivel mindig összhangban kell lennie.

A controlling koncepciót a következő irányba javasolt továbbfejleszteni: Az első lépést gyakran a költségcontrolling jelenti. A következő fejlődési fokozatban a hatáscontrolling megvalósítására törekszünk, melyben az input értékeket (pl. továbbképzési órák száma) a lényeges output értékekkel (pl. a tanulási folyamat eredménye) állítják szembe. A legutolsó fejlesztési szint a hatékonyságcontrolling síkjának elérését jelenti. (Wunderer–Schlagenhauer 1994). A továbbképzés említett példájánál maradva ez annak vizsgálatát jelentené, hogy vajon a továbbképzés mennyiben járult hozzá a termelékenység változásához vagy a vezetési és együttműködési viszonyok változásához.

Messzemenően feltételezhető, hogy az erősen értékorientált vállalati vezetés az úgynevezett humánvagyon meghatározásában új eredményeket fog elérni (Becker 1999). Ezekkel megkísérlik a humánvagyonba befektetett értéket egy kijelölt időpontra meghatározni. Ennek során

figyelembe vesznek minden olyan ráfordítást, amelyek az emberi teljesítménypotenciált megeremtik, növelik és megtartják (Wunder–Sailer 1987,323.). A Human Resources Accounting módszertani problematikája mindazonáltal jelentős. Azt az etikai dimenziót is figyelembe kell venni, hogy nehogy az a benyomás alakuljon ki, hogy az embereket az áruval azonos módon itélik meg. Egy hasonló probléma keletkezik az úgynevezett személyzeti portfólió ábrázolásakor [koordinátarendszer négysszögekkel, az egyik a teljesítmény (gyenge, nagy), a másik a potenciál (gyenge, nagy)]. A gyenge teljesítmény és gyenge potenciál által meghatározott négysszöget gyakran „deadwood”-nak haszontalan tehernek nevezik. Egy ilyen megjelölés diszkriminatív és terminológiai nem lehet elismerni, hogy egy ilyen személyzeti körnek új fejlődési lehetőségeket kellene felmutatnia. A személyzeti controllinggal összefüggésben is figyelni kell az adatvédelmi problematikára. A kollektíva a személyzeti controllingot sajnos sokszor csak racionalizálási eszköznek tekinti, és ez vezet a munkavállalók oldaláról részben ellenálláshoz is (pl. az adatfelvétel területén), illetve az olyan intézkedésekkel szembeni hiányzó akceptáláshoz, amelyek a személyzeti controlling felismeréséből származnak. Az adatvédelmi probléma a személyzeti controlling adatai helytelen alkalmazásának (visszaélés) veszélyében áll. Ez a veszély nő a controllingrendszer növekvő komplexitásával és az üzemeltetésre jogosult személyek számának bővülésével. Az előzőekben említett problémák ellenére a személyzeti controlling koncepciójának és eszközrendszerének a jövőben nagyobb jelentőséget kell kapniuk. Ez különösen azokból a tényekből adódik, hogy a személyzeti jellegű költségek a német nyelvterületű térségben más országokkal való összehasonlításban sokkal magasabbak és, hogy az összköltségen belül a személyzeti költségek aránya emelkedő tendenciát mutat a szolgáltató és tudásbázisú társadalmak esetében. A Balanced Scorecard koncepció (Kaplan–Norton 1997) szintén kiváló lehetőségeket kínál humángazdasági mutatószámok segítségével a személyzeti menedzsment stratégiai lényegének dokumentálásához.

Személyzeti marketing

Ennek a keresztmetszeti funkciónak az elsődleges célja a munkáltató belső és külső munkaerőpiaci aktivitásának javításához kapcsolódó kedvező feltételek kialakítása. Ezzel javítja az esélyeket a képzett és motivált szakemberek megszerzésére és megtartására. Az analógia a mar-

ketinggondolkodással abban áll, hogy a mindenkori vagy leendő munkaerőt ügyfélnek tekinti, és a munkaerőpiac és az azt körülvevő valamennyi faktor az ügyfélközpontú termékformálás tárgyaként érvényesül. Egy szisztematikus személyzeti marketingnek mindenekelőtt alapos információbázisra van szüksége. Ebben a kapcsolódás a többi humángazdasági folyamatfunkcióhoz egyértelműen felismerhető. A munkaerőpiaci, valamint a foglalkoztatás és mobilitáskutatás felismeréseiről van például konkrét szó. A személyzeti marketing informatikai területe hasznosítja továbbá a személyzeti controlling felismeréseit is. Az információs oldalnak van egy akcióoldala a túlfoglalkoztatás ellen (Thom–Zaugg 1994). Ide tartoznak azok az aktivitások, amelyeket a folyamatfunkciónál már ismertettem. Például beszélhetünk a munkahelyek munkaerőpiaci helyzethez igazodó kialakításáról és a differenciáltan kezelt célcsoportok képzéséről a személyzetfejlesztés során. Döntő szerepet játszik az ösztönzőrendszer kialakítása. A korábbi évtizedekben a személyzeti marketing gyakran a kommunikáció kialakítására, még szűkebben a felveendők pályáztatására volt redukálva. Ha ma a személyzeti marketing koncepcióját lényegesen átfogóbbnak és integratívabbnak tekintjük, akkor is nagy jelentősége maradt továbbra is a kommunikációs oldalnak. Ma már megállapítható, hogy a vállalatok az arculat-hirdetések területén jelentős kreativitást bontakoztattak ki, hogy szöveges és grafikus eszközökkel a vállalati kultúra és személyzeti politika alapelveit pregnánsan megjelenítsék. Látva az erős versenyhelyzetet a legjobb fejek az internetes prezentálás területén is jelentősen előre léptek. Az új médium lehetőségei többek között abban találhatók, hogy lényegesen több háttérinformációt lehet gyorsabban és grafikusán is ábrázolva rendelkezésre állítani, mint a hagyományos hirdetési eszközökkel ez korábban lehetséges volt. Az Internet különlegessége az interaktivitás a pályázó és a vállalat között. Ennél az új kommunikációs eszköznel a szavahihető információk elvének betartása a jövőben még nagyobb jelentőséget kell, hogy kapjon.

Személyzeti információk

Az új médiát magától értetődően a vállalaton belüli információáramlás keretein belül is nagyon hatékonyan lehet használni. Ez természetesen nem csábíthat arra, hogy a munkatársakat információval áarasszuk túl. A megértést támogató kommunikáció alapelveinek (egy közös jelkészlet alkalmazása a kommunikációs partnerek között; Cantin 1999) éppen a nagy információs volumenek könnyű

felhasználhatóságát kell hoznia. A vállalaton belüli web-világ a gyors információcsere lehetőségét kínálja. Ezzel egyidejűleg nő a félreértések veszélye is. A médium nem oldja fel a vezetők személyes információs és kommunikációs felelősségét. A nyomtatott médiának továbbra is megmarad a jelentősége. Mialatt a gyors elektronikus média egyre több információt szállít, egy szakszerűen kialakított vállalati belső tájékoztató lap a felvilágosító háttérinformációkat szállíthatja (Jörg 1998). A dolgozók egyre több információt igényelnek a vállalati stratégiával és a szervezeti felépítés változásaival kapcsolatban (a különböző átalakítási folyamatok, felvásárlások és fúziók következtében). A nagy nemzetközi vállalatoknál felerősödött az üzleti televíziózás használata. Ezzel a kommunikációs eszközzel a felső vezetésnek lehetősége van arra, hogy adott esetben a vállalat valamennyi munkatársához forduljon. Egy további kihívása a kommunikáció kialakításának az összhang megteremtése a belső és külső kommunikáció között (Bruhn 1995). Külső eszközök (vezetőkkel készített interjúk szaklapokban vagy újságokban) visszahatnak a vállalaton belüli információs állapotra, és ezek tudatosan alkalmazhatók a belső viszonyok befolyásolására.

A személyzeti menedzsment szervezete

Ennél a keresztmetszeti funkcionál a különböző humángazdasági feladatvégrehajtók tevékenységének összehangolásáról van szó (munkamegosztás és koordináció). Ezekhez tartoznak a személyzeti menedzsment belső specialistái, a különböző szintek vezetői és nem utolsó sorban a számos külső szolgáltató a különböző specialistákkal (pl. tréner, munkaidő specialisták, tanácsadók).

Az egyik alapkérdés a vállalaton belüli személyzeti menedzsmentspecialisták esetében azok koncentrációja, illetve eloszlása a vállalati hierarchiában. Ezen csoportok törekvése abban áll, hogy legfelsőbb képviselőjük az üzletvezetésben legyen képviselve. Mialatt Németországban ez a kérdés a foglalkoztatottak egy meghatározott száma és meghatározott vállalati forma esetében tisztázott (a humánigazgató egyenjogú tagja az igazgatóságnak és felelősséggel képviseli a személyzeti és szociális ügyeket) addig Svájcban jelenleg még nincs ennek megfelelő szabályozás. A svájci nagyvállalatoknak csak a felénél tagja a legfelső személyzeti vezető az ügyvezetésnek (Thom–Zaugg 1999). Az is túlsúlyban van, hogy a személyzeti politika még nem integrált eleme a vállalati politikának. Gyakran előfordul, hogy a személyzeti me-

nedzsment implementációs feladatot kap. A humángazdálkodás feladatain belül vannak területek, ahol a belső specialisták messzemenően hozhatnak önálló döntéseket (pl. munkajog, szociális terület, személyzeti igazgatás, személyzeti információs rendszer). Más részterületeken dominálnak a határterületi munkaerők. Ide tartozik a munkahely-kialakítás (ergonómia) és a munkabiztonság. Számos területen van szükség a specialisták és a határterületi szakértők együttműködésére. Ide tartozik többek között az utánpótlás, a kiválasztás, a bér és jövedelem kialakítás, a ki- és továbbképzés, az értékelés, a munkafegyelem, a panaszkezelés és az elbocsátás. Vállalatpolitikailag fontos helyeken előtérben áll az együttműködés a személyzeti specialisták és a vállalatvezetés között. Ide tartozik a vállalat képviselője a különböző szakszervezetekkel és szövetségekkel szemben, és ide tartozik a vállalat belüli érdekképviseléssel szembeni képviselő is (üzemi tanács stb.). A személyzeti menedzsment specialistáiban egyre többször felmerül a kérdés, mely feladatokat kell nekik önállóan ellátniuk, és mely funkciók tagolhatók oly módon, ahol a felosztás definiálását nekik kell meghatározniuk. A személyzeti menedzsment eredeti központi területe – mint a bér- és jövedelem-adminisztráció – egyre inkább tagolható akcióterületnek tűnik. Ezzel együtt koncepcionális megfontolások vannak, miszerint a vállalat belüli specialisták központi területét a személyzeti fejlesztés, a stratégiai teljesítmények és a vállalati kultúra összehangolása jelenti. A személyzeti menedzsment sok feladata van tekintettel egy vállalat belüli jobb ügyfélorientáció kialakítására. Emellett adódik a kérdés, a személyzeti munka mely részét lehet egy szolgáltató központban, vagy – a szervezetfejlesztési koncepciónak megfelelően – akár egy profitcenterben kialakítani (Wunder-von Arx 1999). Erre a legutolsó variációra egyre több magyarázatot dolgoz ki. Kétségtelenül támogatja ez a szervezeti forma a kezdeményezőket, akcióhordozókat gondolatait és a képzett munkaerő számára is attraktív. Az egész rendszer szempontjából ez a forma növeli az átláthatóságot a költségek és teljesítmények szempontjából, javítja a rugalmasságot a belső kereslettel szemben és racionális döntési pontokat biztosít a lehetséges munkamegosztás kialakításához.

Adódik a kérdés, vajon a jövőben a virtuális személyzeti osztály megerősödik-e. Ebben a hálózati formájú struktúrában a mellékfoglalkozású személyzeti szakértők szervezetenként és helyileg az egész szervezetre vannak elosztva és munkájukat teljesítőképes információtechnológia támogatja. Ezek az emberek személyzeti munkájuk ellátása mellett más értékteremtő teljesítményeket is

nyújtanak más munkafolyamatok területén. A virtuális személyzeti osztály nem elhelyezési kötelezet, hanem kompetenciára támaszkodó identitást definiál és ideális esetben a közös cél és a bizalom formálja ezt a szövetséget (Thom-Zaugg 1999). A személyzeti menedzsment virtualizálódásának széles elterjedése azonban még néhány sorompóba ütközik. A probléma részben a tiszta technikai alapoknál kezdődik, a meglevő platformok nem tökéletes kompatibilitása miatt. Egy heterogén team együttműködése gyakran az egész rendszer csökkenő átláthatóságához vezet és ezáltal megnövekedett koordinációs ráfordítást igényel (Drumm 1998). A kommunikáció elektronikus médiára való korlátozásának terjedésével értékes információk veszhetnek el, olyanok, amelyek csak közvetlen személyes találkozás által keletkezhetnek. Ezáltal gyöngülhet az egyes információk hihetőségkontrollja. Különösen fontos kérdés, hogyan tud, hogyan képes a virtuális személyzeti osztály kultúráteremtő funkciót ellátni. Egyik oldalról a vállalat egészére való szervezeti felosztottsága miatt csak korlátozott lehetősége van egy önálló osztálykultúra kifejlesztésére, a másik oldalról nézve viszont lehetősége van a humángazdasági döntéshozóknak – a szervezetbe decentralizáltan beültetett csírasejtekként – több kultúrelemet teremteni, mint egy központosított személyzeti szolgáltatónak. A virtualizálás hátrányaival szemben állnak annak előnyei. A virtuális személyzeti osztály lehetőséget teremt az erőforrások és kompetenciák rugalmasabb és gyorsabb kezelésére, mint a hagyományosan szervezett személyzeti osztály, mely nem képes rövid idő alatt pótlólagos kapacitásokat kifejleszteni. A virtuális szervezetben a humángazdasági szolgáltatások az erős decentralizáció következtében a munkatársakhoz (belső ügyfelekhez) közel vannak telepítve, és ezért ezeket a szükségletekhez jobban igazodva lehet kialakítani. Mivel a virtuális szervezetben a munkatársak a személyzeti menedzsment-funkciók mellett egyéb feladatokat is ellátnak, növekszik az ő többirányú szakmai képzettségük, és ez pozitívan hat az ő munkaerőpiaci képességeikre. A virtualizálás koncepciója gyengeségeinek és erősségeinek szembeállítására alapján meg kell állapítani, hogy a virtuális struktúraformát a személyzeti munka területén szelektíven lehet bevezetni, míg ugyanakkor a virtualizálódás kontinuitásáról is beszélhetünk (Wüthrich-Philipp 1998).

A változások magas, vállalat belüli dinamikája számos vezető számára jelent kényszert átfogó személyzeti me-

nedzsment kialakítására és alkalmazására. A változásnak ez a nyomása számos innovációt eredményezett a személyzeti munkán belül. Az a felismerés, hogy minden részterületnek hozzá kell járulni az összvállalati érték növekedéséhez, vezetett a személyzeti menedzsment hangsúlyának növekedéséhez. A vállalati érték növelésének döntő pontjai a munkatermelékenység növelésében, a kreativitás fejlesztésében és a hatékony motivációban találhatók (Becker 1997). Ezekre a tényezőkre tud a személyzeti menedzsment az említett funkcióin keresztül pozitív hatást gyakorolni. Például a személyzeti kapacitás fejlesztése révén növelhető a termelékenység. A motivációra az ösztönző rendszer elemei fejtenek ki hatást és végül a kreativitást befolyásolhatja a helyes szelekció és a személyzeti kapacitás fejlesztése. A kreativitásra a munkakörnyezet által kínált lehetőségek is kedvezően hatnak (Thom–Etienne 1999). Itt a kreativitást támogató klímára kell gondolni, amely a dolgozók cselekvési terét támogatja, a felesleges formalizálástól felszabadít és így olyan szituációhoz vezet, amelyben az elvégzett munka gyarapodik.

Az utóbbi években a vezetési folyamat etikai alapelveire vonatkozó észrevételek száma megnövekedett (Steinmann–Löhr 1990). A vállalati etika alapkérdéseinek átgondolása a személyzeti menedzsment területén is nagyon fontos. A humángazdasági döntési szituációkban konkretizálódnak az etikai alapelvek. Például egy kiválasztási folyamatot úgy is meg lehet valósítani, hogy annak módjával az érintett személyek is egyetértenek. Ezzel analóg a munkáltató és munkavállaló között lezajló elválasztási folyamat is. Valamely álláshelyezésről hozott kreatív döntés háttérében biztos, hogy egy olyan emberképet kell látni, amely a döntéshozó alapértékein nyugszik. A vállalatról alkotott képben csapódhatnak ki a vállalat általános alapértékei, és ezek érvényesülési ereje lényegében a kép kialakítási, megmunkálási formájától függ. Az alapelvek kidolgozása minél inkább a vezetők és munkatársak között zajló nyílt egyeztetésben történik, annál inkább lesznek ezek az értékek a vezetési és kooperációs viszonyok vonalvezetői.

IRODALOMJEGYZÉK

- Bachmann, C. (1998): *Fringe Benefits. Theoretische Grundlagen und Anwendung in der Praxis*, Bern
- Bayard, N. (1997): *Unternehmens- und personalpolitische Relevanz der Arbeitszufriedenheit*. Bern/Stuttgart/Wien
- Becker, B.E. et al. (1997): *Human Resource Management*, Spring
- Becker, M. (1999): Aufbau, Nutzung und Schutz von intellektuellem Kapital. in: Sattelberger, T.–Weiss, R. (Hrsg.): *Humankapital schafft Shareholder Value. Personalpolitik wissensbasierter Unternehmen*, Köln, S. 73-124.
- Berthel, J. (1997): *Personal-Management*. 5. Aufl., Stuttgart
- Blum, A. (1999): *Integriertes Arbeitszeitmanagement. Ausgewählte personalwirtschaftliche Massnahmen zur Entwicklung und Umsetzung flexibler Arbeitszeitsysteme*. Bern/Stuttgart/Wien
- Bruhn, M. (1995): *Integrierte Unternehmenskommunikation*. 2. Aufl., Stuttgart
- Bühner, R. (1997): *Personalmanagement*. 2. Aufl., Landsberg/Lech.
- Cantin, F. (1999): *Die innerbetriebliche Kommunikation verstehen und gestalten. Ein konstruktivistischer Ansatz*. Bern/Stuttgart/Wien
- Domsch, M.E. (1994): *Fachlaufbahn – ein Beitrag zur Flexibilisierung und Mitarbeiterorientierung der Personalentwicklung*. in: Domsch, M.–Siemers, S. (Hrsg.): *Fachlaufbahnen*. Heidelberg, S. 3–21.
- Drumm, H.J. (1995): *Personalwirtschaftslehre*. 3. Aufl. Berlin u.a.
- Drumm, H.J. (1998): *Virtualität in Organisation und Personalmanagement*. in: *Zeitschrift Führung+Organisation*, 67. Jg., Nr. 4, S. 196–200.
- Gaugler, E.–Weber, W. (Hrsg.) (1992): *Handwörterbuch des Personalwesens*. 2. Aufl., Stuttgart
- Hammer, M.–Champy, J. (1993): *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*, New York
- Hentze, J. (1994): *Personalwirtschaftslehre* 2, 6. Aufl., Bern/Stuttgart
- Hentze, J. (1995): *Personalwirtschaftslehre* 2, 6. Aufl., Bern/Stuttgart
- Jörg, P. (1998): *Mitarbeiterzeitschriften analysieren, bewerten und verbessern*. Bern
- Kaplan, R.S.–Norton, D.P. (1997): *Balanced Scorecard*. Stuttgart
- Mayhofer, W. (1992): *Outplacement*. in: Gaugler, E.–Weber, W. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Personalwesens*, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 1523-1534.
- Münch, J. (1999): *Qualifikation als Standortfaktor Deutschland, USA, Japan im Vergleich*. Hochheim
- Oechsler, W.A. (1997): *Personal und Arbeit. Einführung in die Personalwirtschaft unter Einbeziehung des Arbeitsrechts*, 6. Aufl., München/Wien
- Prahalad, C.K.–Hamel, G. (1990): *The Core Competence of the Corporation*. in: *Harvard Business Review*, 68. Jg., Nr. 3, S. 79-91.
- Probst, G.–Raub, S.–Romhardt, K. (1999): *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. 3. Aufl., Wiesbaden

- Ridder, H.G. (1999): Personalwirtschaftslehre. Stuttgart/Berlin/Köln
- Scherm, E. (1990): Unternehmerische Arbeitsmarktforschung. München
- Steinmann, H.–Löhr, A. (1990): Einleitung: Grundfragen und Problembestände einer Unternehmensethik. in: Steinmann, H.–Löhr, A. (Hrsg.): Unternehmensethik. 2. Aufl., Stuttgart, S. 3–32.
- Thom, N. (1992): Personalentwicklung und Personalentwicklungsplanung. in: Gaugler E.–Weber W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 1676–1690.
- Thom, N.–Blum, A. (1998) The structure of working hours in Swiss companies. in: Human Resource Management Journal, 8. Jg., Nr. 3, S. 77–84.
- Thom, N.–Etienne, M. (1999): Organisatorische und personelle Aspekte für ein erfolgreiches Innovationsmanagement. in: Clermont, A.–Schmeisser, W. (Hrsg.): Personalführung und Organisation. München (im Druck)
- Thom, N.–Zaugg, R. (1994): Personalmarketing – auch in repressiven Zeiten? In: io Management Zeitschrift, 63. Jg., Nr. 4, S. 72–74.
- Thom, N.–Zaugg, R. (1995): Konzeptionen und neuere Tendenzen der Personal- und Organisationsentwicklung. in: Berthel, J.–Groenewald, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmanagement. Zukunftsorientierte Personalarbeit, Landsberg–Lech, 19. Nachlieferung, August 1995, Teil IV, Kap. 4.18, S. 1–23.
- Thom, N.–Zaugg, R.J. (1999): Organisation des Personalmanagements. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Ergebnisse aus der Schweiz. 2. Aufl., Bern
- Wunderer, R.–Sailer, M. (1987): Personal-Controlling-eine vernachlässigte Aufgabe des Unternehmenscontrolling. in: Personalwirtschaft, 14. Jg., Nr. 8, S. 321–327.
- Wunderer, R.–Schlagenhauser, P. (1994): Personal-Controlling. Funktionen-Instrumente-Praxisbeispiele, Stuttgart
- Wunderer, R.–von Arx, S. (1999): Personalmanagement als Wertschöpfungscenter, 2. Aufl., Wiesbaden
- Wüthrich, H.A.–Philipp, A.F. (1998): Grenzenlose Chancen durch Virtualisierung!? Was wir von virtuellen Pionierunternehmen lernen können. in: Zeitschrift Führung + Organisation, 67. Jg., Nr. 4, S. 201–206.
- Zaugg, R.J. (1996): Integrierte Personalbedarfsdeckung. Ausgewählte Gestaltungsempfehlungen zur Gewinnung ganzheitlicher Personalpotentiale. Bern/Stuttgart/Wien

E számunk szerzői:

DR. MÁRTON József szakigazgató, Economix Közgazdász Egyetemi Részvénytársaság Menedzsment Stúdió; **KLIMKÓ Gábor** PhD hallgató, BKÁE Információrendszerek Tanszék; **Dr. Norbert THOM** igazgató, Institut für Organisation und Personal der Universität Bern (IOP) – (fordító: Dr. Zöldréti Attila docens, Vállalatgazdaságtani Tanszék, Miskolci Egyetem); **LOSONCZ Miklós** kutatásvezető, GKI Gazdaságkutató Rt.; **Dr. FUTÓ Péter** tanácsadó, Ipargazdasági Kutató és Tanácsadó Kft.; **IHÁSZ Anita** tanácsadó, Ipargazdasági Kutató és Tanácsadó Kft.; **NYÁRI Ildikó** ügyvezető igazgató, Worldsites Hungary; **Dr. OSMAN Péter** kandidátus; **SEREGÉLY József** okl. matematikus.